

OFFICE OF
THE PARLIAMENTARY BUDGET OFFICER



BUREAU DU
DIRECTEUR PARLEMENTAIRE DU BUDGET

Analyse de la budgétisation axée sur la performance durant le récent exercice d'assainissement des finances publiques

Ottawa, Canada

Le 14 août 2014

www.pbo-dpb.gc.ca

Résumé

- Conformément au mandat législatif qui lui est conféré, le directeur parlementaire du budget (DPB) a notamment pour responsabilité de présenter au Parlement une analyse indépendante des budgets des dépenses du gouvernement. Au cours des cinq dernières années, les parlementaires et le DPB ont cherché à avoir une meilleure vue d'ensemble du contrôle des dépenses, des dépenses ministérielles et des réductions des dépenses de programme, ainsi que des conséquences des décisions en matière de dépenses sur les niveaux de service.
- Dans le cadre des efforts continus déployés pour surveiller la viabilité financière du contrôle récent des dépenses, le DPB a établi un cadre pluriannuel afin d'analyser les dépenses, la performance et l'efficacité opérationnelle relative au moyen de données publiques sur la performance et les dépenses. Le cadre en question sert à déterminer si la performance est une bonne variable explicative des changements d'ordre budgétaire. Le présent rapport tire deux grandes conclusions :
 - Pour les exercices financiers de 2010-2011 à 2012-2013, il n'existe aucun lien statistiquement significatif consistant entre la performance d'un ministère et l'augmentation de son budget l'exercice suivant.
 - Les données concernant la performance de 108 organismes n'indiquent pas qu'il y ait eu une réaffectation des ressources financières des programmes peu performants vers des programmes très performants. Au contraire, les programmes peu performants étaient plus susceptibles, en moyenne, de bénéficier d'une augmentation budgétaire au cours de l'exercice suivant que les programmes ayant atteint leurs objectifs ou ne présentant pas des données mesurables sur la performance.
- Ces constatations correspondent généralement à celles d'une étude antérieure de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cette étude concluait que les données relatives à la budgétisation axée sur la performance ont eu moins d'influence sur le processus décisionnel durant l'exercice d'assainissement des finances publiques qui a suivi la Grande Récession.

Produit par : Trevor Shaw et Felix Wong*

*Les auteurs aimeraient remercier leurs collègues du DPB et les autres examinateurs du présent rapport pour leurs conseils et leur aide. Ils assument la responsabilité de toute erreur ou omission.

Prière de communiquer avec Mostafa Askari (courriel : mostafa.askari@parl.gc.ca) pour tout renseignement complémentaire.

1. Contexte

Le directeur parlementaire du budget (DPB) a pour mandat législatif « de fournir au Sénat et à la Chambre des communes, de façon indépendante, des analyses de la situation financière du pays, budget des dépenses du gouvernement et des tendances de l'économie nationale¹ ».

Le budget des dépenses fait partie du Système de gestion des dépenses (SGD), un processus annuel renouvelé par le gouvernement en 2007 afin d'élaborer et de mettre en œuvre des plans en matière de dépenses dans les limites prescrites par le budget.

Dans le cadre de ce processus, le gouvernement effectue un examen continu de tous les programmes et services pour simplifier ou transformer la manière de mener les activités, dans le but d'accroître l'efficacité et l'efficacité². Le SGD est conçu de façon à permettre de réaffecter des fonds alloués à des programmes peu prioritaires et peu performants à des programmes plus prioritaires et plus performants.

Les données non financières sur les résultats attendus et réels concernant les dépenses fédérales sont des éléments clés du SGD. Conformément à la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* (SGRR), il faut indiquer, pour chaque programme fédéral, les critères de performance et les résultats attendus, en fonction des objectifs déclarés du programme³. La SGRR indique que ces données non financières doivent étayer le

processus décisionnel relatif aux affectations budgétaires.

Les parlementaires ont pour responsabilité de revoir et d'approuver des plans de dépenses appuyés par de l'information sur la gestion de la performance. Les législateurs consacrent chaque année beaucoup de temps et d'efforts à l'étude des renseignements sur la performance présentés dans la Partie III du Budget des dépenses (rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement).

Au cours des cinq dernières années, marquées par l'assainissement des finances publiques, les parlementaires et le DPB ont cherché à avoir une meilleure vue d'ensemble du processus décisionnel entourant les restrictions budgétaires. Ils ont plus précisément tenté de comprendre pourquoi le financement de certains programmes a été réduit ou éliminé, ainsi que les conséquences de telles décisions sur les niveaux de service.

Selon des données probantes publiées par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), beaucoup de pays membres ont rapporté que, comparativement à des périodes de relance budgétaire, durant la récente période d'assainissement des finances publiques, les données sur la performance ont eu moins d'influence sur les décisions budgétaires⁴.

Au Canada, la performance des programmes est rarement l'unique considération budgétaire prise en compte; le présent rapport vise donc à déterminer si les conclusions générales de l'OCDE

¹ <http://laws.justice.gc.ca/eng/PDF/P-1.PDF>. Consulté en août 2014.

² <http://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/index-fra.asp>. Consulté en août 2014.

³ <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218§ion=text>. Consulté en août 2014.

⁴ <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/budgeting-for-fiscal-space-and-government-performance-beyond-the-great-recession-budget-13-5jz2jw9t0pd3#page11>. Consulté en août 2014. [DISPONIBLE EN ANGLAIS UNIQUEMENT]

peuvent s'appliquer précisément au contexte fédéral canadien. L'analyse consiste à savoir si la performance passée des programmes fédéraux a été une bonne variable explicative des décisions relatives à l'affectation des ressources pendant la Grande Récession. Elle cherche aussi à déterminer si, à l'avenir, les données sur la performance pourraient être un bon indicateur des affectations de ressources.

2. Méthodologie

Le DPB a élaboré un cadre analytique afin de comparer l'information concernant les budgets ainsi que l'efficacité et l'efficience des programmes en utilisant des données publiques sur plusieurs années. Les dépenses sont catégorisées et évaluées pour l'ensemble du gouvernement, par thème, ministère et programme, pour la période de trois ans allant de 2010-2011 à 2012-2013.

Le cadre donne un aperçu du lien entre les données sur la performance et les dépenses de programme, permettant de faire des comparaisons d'une année à l'autre et avec la tendance à plus long terme.

Sources des données

Le cadre repose sur des données financières et non financières fournies au Parlement dans la Partie III du Budget des dépenses. Les données sur les dépenses sont tirées des Comptes publics du Canada pour la période allant de 2009-2010 à 2012-2013⁵. Quant aux données sur la performance, elles proviennent des rapports sur les plans et les priorités ainsi que des rapports ministériels sur le rendement de 108 organismes fédéraux^{6,7}. Ces rapports

constituent un aspect essentiel du cycle budget des dépenses et sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et organismes dépendant des crédits votés⁸.

Approche analytique

Le cadre analytique du DPB se concentre sur les résultats indiqués par activité de programme, un groupe d'intrants constitué de ressources au sein d'un ministère et d'activités connexes, qui est géré pour répondre à des besoins précis et pour obtenir les résultats visés. Chaque organisme fédéral peut avoir une ou plusieurs activités de programme, assorties d'un ou de plusieurs indicateurs de performance/objectifs. Chaque indicateur de performance est évalué en fonction d'un objectif fixé par le ministère et soumis au Parlement en début d'année.

Le DPB a donné l'une des trois cotes suivantes aux données sur la performance :

Atteint – Objectifs atteints ou dépassés de manière démontrable et mesurable au cours de l'année d'évaluation.

Non atteint – Objectifs non atteints de manière démontrable et mesurable au cours de l'année d'évaluation.

Sans objet (S.O.) – Objectifs pour lesquels des données incomplètes ou non mesurables ont été fournies.

Il n'y a pas de catégorie « S.O. » dans les rapports gouvernementaux. Mais le DPB en a créé une afin de segmenter les objectifs pour lesquels les informations fournies sont incomplètes, les normes ne sont pas mesurables ou les données sont lacunaires

⁵ http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/comptes_publics_can/pdf/index.html. Consulté en août 2014.

⁶ <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/index-fra.asp>. Consulté en août 2014.

⁷ <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/index-fra.asp>. Consulté en août 2014.

⁸ <http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/rc-cr-fra.asp>. Consulté en août 2014.

pour déterminer si les cibles ont été clairement atteintes où manquées pour les différents objectifs fixés.

Les résultats sur la performance globale sont présentés de deux manières différentes qui ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients.

Les totaux correspondant aux programmes ou aux ministères évalués accordent la même importance à chaque programme ou ministère par rapport à l'importance relative des résultats d'ensemble, et ce quel que soit le nombre d'objectifs associés à un programme ou à un ministère en particulier. Ainsi, pour un programme ou un ministère ayant quatre indicateurs/objectifs, chacun des objectifs pèsera pour un quart dans la cote globale de performance pour une année donnée⁹. C'est la principale approche utilisée dans le présent rapport. Toutes les figures sont présentées suivant cette méthode, sauf indication contraire.

Ce rapport présente aussi les totaux correspondant aux dépenses évaluées, en attribuant les résultats en matière de performance aux dépenses faites pour les différents programmes.

Dans le présent rapport, les statistiques se limitent aux dépenses de programme directes – programmes mis en œuvre directement par le gouvernement fédéral. Les dépenses de programmes directes ont été au cœur des réductions budgétaires récentes. Elles consistent en des dépenses d'immobilisations et de fonctionnement ainsi qu'en des subventions et des paiements de transfert, comme les subventions et les contributions versées aux

provinces et aux territoires. Elles ne concernent toutefois pas les principaux programmes de transfert comme le Transfert canadien en matière de santé, le Transfert canadien en matière de programmes sociaux et la péréquation, ainsi que les principaux transferts aux particuliers, telles que les prestations aux aînés, les prestations pour enfants et les prestations d'assurance-emploi¹⁰.

3. Résultats

Aperçu des tendances relatives aux données

Depuis 2010-2011, le gouvernement a atteint moins de la moitié de ses objectifs de performance : soit environ 41 % pour ses programmes et 48 % pour ses dépenses de programme directes (Figure 3-1). Pour environ 44 % des programmes, on ne disposait pas de suffisamment de données pour évaluer la performance, ce qui représente approximativement un tiers des dépenses de programme directes.¹¹

On a observé une légère détérioration de la performance durant la période d'évaluation. La proportion d'objectifs atteints a baissé de 4 points, passant de 43 à 39 %, alors que le pourcentage de dépenses dans les cas de bonne performance a reculé de 52 à 45 %. La part des objectifs non atteints a aussi diminué, même si ces améliorations sont contrebalancées par une augmentation de la part des objectifs pour lesquels des données inadéquates ou non mesurables ont été fournies.

¹⁰ <http://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/faq-fra.asp#q7>. Consulté en août 2014.

¹¹ Chaque ministère établit les résultats escomptés pour toutes ses dépenses, mesure le rendement selon les résultats prévus et établit une norme de rendement en tenant compte des pratiques exemplaires. La difficulté à atteindre les objectifs de rendement peut varier selon les programmes et les ministères. Les résultats de la présente analyse doivent donc être interprétés en conséquence. <http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/exms-sygd-fra.asp>. Consulté en août 2014.

⁹ Par exemple, si un programme a atteint deux objectifs, en a manqué un, et qu'on ne dispose pas de données complètes concernant un autre de ses objectifs, la cote globale de performance pour ce programme serait (0,5 atteint, 0,25 non atteint, et 0,25 S.O.).

Figure 3-1

Performance du gouvernement

Pourcentage du total

Programme évalué	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Moyenne
Atteint	43%	41%	39%	41%
Non atteint	19%	15%	12%	15%
S.O.	38%	45%	49%	44%

Dépense évaluée	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Moyenne
Atteint	52%	47%	45%	48%
Non atteint	21%	23%	18%	21%
S.O.	27%	30%	38%	31%

Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget;
gouvernement du Canada.

Le gouvernement classe les dépenses en quatre grandes catégories¹² :

- Affaires économiques
- Affaires sociales
- Affaires internationales
- Affaires gouvernementales

Les Affaires économiques constituent la plus grande part des dépenses de programme directes et sont de l'ordre de 31 % en moyenne. Les dépenses dans cette catégorie ont diminué en pourcentage des dépenses de programme directes, passant de 36 % en 2010-2011 à 26 % en 2012-2013¹³. Inversement, les dépenses de programme directes ont augmenté dans les trois autres catégories.

Figure 3-2

Tendances en matière de dépenses par catégorie

Pourcentage du total des dépenses de programme directes

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	
Affaires économiques	32,4 \$	27,1 \$	25,2 \$	
Affaires sociales	21,6 \$	19,1 \$	25,0 \$	
Affaires internationales	19,8 \$	25,5 \$	25,8 \$	
Affaires gouvernementales	16,4 \$	17,9 \$	19,1 \$	
	90,2 \$	89,6 \$	95,1 \$	
	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Croissance annuelle
Affaires économiques	36%	30%	26%	-12%
Affaires sociales	24%	21%	26%	8%
Affaires internationales	22%	28%	27%	14%
Affaires gouvernementales	18%	20%	20%	8%

Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget;
gouvernement du Canada.

Les changements budgétaires et les résultats concernant la performance pour les quatre grandes catégories de dépenses de programme directes ne révèlent pas de tendance manifeste à une réaffectation des ressources des programmes peu performants vers les programmes très performants pendant les trois exercices visés. Durant cette période, ce sont les programmes économiques qui ont affiché la meilleure performance, en moyenne, et qui ont été les premiers visés par les réductions de dépenses.

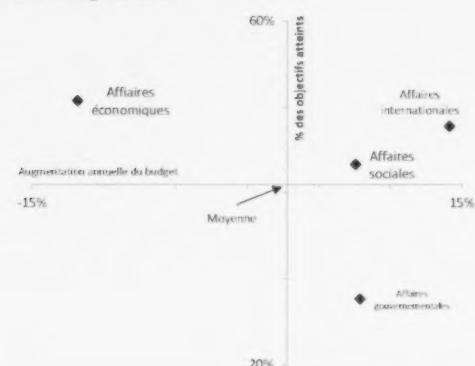
¹² <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-fra.aspx>. Consulté en août 2014.

¹³ L'exercice 2010-2011 a été caractérisé par des dépenses de relance économique (avec les 2,5 milliards de dollars du Fonds de stimulation de l'infrastructure), qui ont été temporaires et ont expliqué une partie de la diminution estimée à 7 milliards de dollars des dépenses dans la catégorie des Affaires économiques entre 2010-2011 et 2012-2013.

Figure 3-3

Tendances relatives aux dépenses de programme directes et à la performance : de 2010-2011 à 2012-2013

Pourcentage du total



Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget; gouvernement du Canada.

Pour près des deux tiers (soit 63 %) des programmes relatifs aux affaires gouvernementales destinés à appuyer « des institutions démocratiques fortes et indépendantes, un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens et des activités gouvernementales bien gérées et efficaces », on n'a pas fourni de données mesurables sur la performance¹⁴.

Figure 3-4

Performance concernant les programmes par catégorie : de 2010-2011 à 2012-2013

Pourcentage des programmes

	Atteint	Non atteint	S.O.
Affaires économiques	51%	18%	31%
Affaires sociales	44%	17%	39%
Affaires internationales	44%	17%	35%
Affaires gouvernementales	28%	9%	63%

Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget; gouvernement du Canada.

Figure 3-5

Performance concernant les dépenses par catégorie : de 2010-2011 à 2012-2013

Pourcentage des dépenses

	Atteint	Non atteint	S.O.
Affaires économiques	54%	23%	23%
Affaires sociales	48%	15%	36%
Affaires internationales	47%	32%	21%
Affaires gouvernementales	40%	8%	52%

Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget; gouvernement du Canada.

La moitié de toutes les dépenses dans la catégorie Affaires gouvernementales n'étaient pas étayées par des données mesurables sur la performance pour la période d'évaluation étendue sur trois ans. Qui plus est, la performance dans cette catégorie s'est détériorée. Tout au long de la période d'évaluation, on a obtenu relativement moins de données sur la performance.

La performance dans l'administration des Affaires gouvernementales a diminué étant donné que le gouvernement a atteint un moins grand nombre de ses objectifs en la matière. Par ailleurs, une grande part des objectifs de performance ne peuvent être évalués à cause des limites de données ou du manque de renseignements disponibles.

Valeur prédictive

Tel que mentionné précédemment, les dépenses et la performance sont gérées à l'échelle des programmes dans l'ensemble du gouvernement pour s'assurer que les fonds sont alloués aux programmes prioritaires dont la performance est la meilleure.

Bien qu'on ne puisse définir les priorités du gouvernement au moyen de ce cadre, on peut identifier les programmes dont la

¹⁴ <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-fra.aspx>. Consulté en août 2014.

performance est faible¹⁵. Le DPB a fait une analyse consistant à déterminer si les budgets des programmes dont la performance était faible avaient subi des baisses supérieures à la moyenne ou si les programmes en question étaient plus susceptibles d'être complètement éliminés.

Pour les exercices 2010-2011 à 2012-2013, la performance de l'exercice précédent n'a pas eu de grande incidence sur les modifications budgétaires, car les budgets des programmes étaient plus susceptibles d'augmenter, en moyenne, et ce, peu importe que les objectifs de performance aient été atteints ou non. Seuls les budgets des programmes pour lesquels on n'a pas réussi à fournir des données mesurables sur la performance étaient plus susceptibles d'être réduits l'année suivante (Figure 3-6).

Figure 3-6

Incidence de la performance de l'année précédente sur les budgets des programmes : de 2010-2011 à 2012-2013

Pourcentage du total			
	Augmentation du budget	Diminution du budget	Différence
Atteint	44%	40%	4%
Non atteint	16%	15%	1%
S.O.	40%	45%	-5%

Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget; gouvernement du Canada.

Le niveau de performance n'a pas eu beaucoup d'influence sur la décision de mettre fin à un programme.

Dans environ les trois quarts des programmes abandonnés (programmes définis comme étant ceux qui ne reçoivent plus de financement), les objectifs de performance avaient été atteints ou on n'avait pas fourni de données mesurables de la performance au cours de l'exercice précédent (Figure 3-7).

Figure 3-7

Incidence de la performance de l'année précédente sur l'abandon des programmes : de 2010-2011 à 2012-2013

Pourcentage du total		
	Abandonné	Moyenne
Atteint	42%	41%
Non atteint	26%	15%
S.O.	32%	44%

Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget; gouvernement du Canada.

Il n'existe aucun lien statistiquement significatif consistant entre la performance d'un ministère et l'augmentation de son budget l'exercice suivant (Figures 3-8 et 3-9¹⁶).

À la lumière de ces résultats, on ne peut conclure que durant la récente période d'assainissement des finances publiques il y a eu une réaffectation efficace et efficiente des ressources consacrées aux programmes peu performants, ni qu'on visait à mettre un terme au financement de ces programmes.

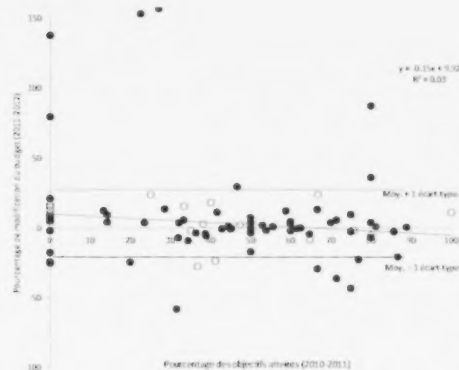
¹⁵ Les programmes et les ministères dont la performance est faible et élevée sont classés en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs au cours de la période d'évaluation de trois ans. La performance des programmes (ministères) affichant un pourcentage inférieur à 20 % est considérée comme faible, alors que celle des programmes (ministères) dépassant les 20 % est considérée comme élevée.

¹⁶ Voir l'annexe C pour les résultats statistiques détaillés.

Figure 3-8

**Incidence de la performance en 2010-2011
sur les budgets ministériels en 2011-2012**

Pourcentage du total



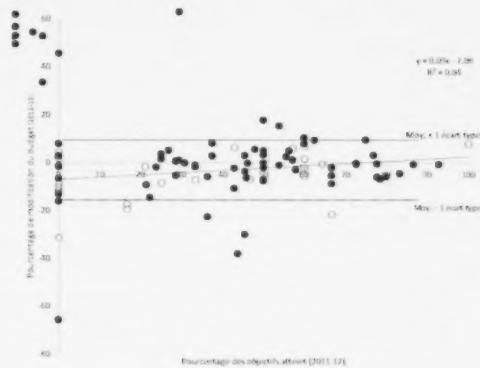
Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget;
gouvernement du Canada.

Il convient de noter que l'examen des dépenses n'est pas le seul cadre de budgétisation utilisé pour allouer du financement et définir les priorités en matière de dépenses, et que la performance des programmes n'est pas l'unique considération budgétaire. En effet, le financement d'un programme peu performant peut être augmenté pour remédier aux problèmes de performance observés ou à un manque de fonds.

Figure 3-9

**Incidence de la performance en 2011-2012
sur les budgets ministériels en 2012-2013**

Pourcentage du total



Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget;
gouvernement du Canada.

Globalement, la performance récente des programmes n'a pas été un facteur déterminant important dans les changements apportés aux budgets des programmes d'une année à l'autre. Cela va dans le sens des conclusions de l'OCDE, qui a déterminé que les données sur la performance n'ont généralement pas été prises en compte dans le processus récent d'assainissement des finances publiques.

Annexe A – Performance des ministères

La liste des ministères ayant affiché la meilleure performance et la pire – classés en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs – se trouve aux Figures A-1 et A-2 respectivement.

Plusieurs organismes fédéraux n'ont pas fourni de données mesurables de la performance au cours de la période de trois ans pour laquelle des données étaient disponibles, ou n'en ont fourni que très peu.

Figure A-1

Organismes gouvernementaux les plus performants : de 2010-2011 à 2012-2013

Pourcentage du total

Ministère ou organisme	Atteint	Non atteint	S.O.
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	94%	6%	0%
Conseil de la recherche en sciences naturelles et en génie	78%	10%	12%
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	77%	7%	15%
Finances	76%	0%	24%
Services partagés Canada	75%	0%	25%
Cour suprême du Canada	75%	16%	9%
Bureau du surintendant des institutions financières	72%	3%	24%
Commissaire à la magistrature fédérale	70%	25%	5%
Anciens Combattants	69%	5%	26%
Grefe du Tribunal de la concurrence	67%	16%	17%

Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget; gouvernement du Canada.

Figure A-2

Organismes gouvernementaux les moins performants : de 2010-2011 à 2012-2013

Pourcentage du total

Ministère ou organisme	Atteint	Non atteint	S.O.
Directeur général des élections	0%	0%	100%
Conseil privé	0%	0%	100%
Grefe du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs	0%	0%	100%
Agence canadienne de développement économique du Nord	0%	0%	100%
Directeur des poursuites pénales	0%	0%	100%
Agence canadienne de développement international	2%	5%	93%
Service administratif des tribunaux judiciaires	9%	0%	91%
Justice	10%	4%	85%
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	15%	36%	49%
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	16%	26%	58%
Commissariat à l'intégrité du secteur public	17%	41%	42%
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie Royale du Canada	17%	16%	67%
Bureau de l'enquêteur correctionnel	18%	26%	57%

Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget; gouvernement du Canada.

Nota : Les rendements du Service administratif des tribunaux judiciaires et du Directeur des poursuites pénales ont été consolidés dans la version originale de ce rapport. Quoique les chiffres et les analyses de l'ensemble du gouvernement restent inchangés, les données de la figure A-2 ont été révisées pour refléter le rendement distinct de ces deux organisations.

Annexe B – Historique

La politique d'évaluation du gouvernement du Canada a changé à plusieurs reprises, depuis son instauration en 1977, avant d'aboutir au cadre actuel : le Système de gestion des dépenses (SGD). Par le passé, le gouvernement a adopté une approche étagée dans l'établissement des budgets, c'est-à-dire que les augmentations annuelles des dépenses gouvernementales prévues se faisaient sans égard à la performance des programmes existants à la base (OCDE 2008). Le SGD prévoyait plus d'information sur la performance dans le processus d'établissement des budgets et accordait plus d'importance à la prise de décisions étayées par les résultats prévus et réels¹⁷.

Les conséquences et résultats de ces décisions se reflètent dans les budgets et les priorités des ministères, et chaque rapport sur les plans et les priorités et rapport ministériel sur le rendement en fait état. Chaque ministère regroupe ses priorités et ses responsabilités en fonction de chacun des programmes pour lesquels il fixe un ou plusieurs indicateurs mesurables de la performance. Ces données constituent le premier lien du domaine public entre les intrants relatifs aux dépenses et les résultats relatifs à la performance à l'échelle gouvernementale.

L'examen des dépenses a été un des éléments du processus du SGD auquel le gouvernement a accordé une attention particulière durant la récente période d'assainissement des finances publiques. Conformément au SGD, tous les programmes ministériels sont soumis à un processus d'évaluation périodique afin de s'assurer de l'optimisation des ressources. Même si un sommaire des résultats des

examens stratégiques est publié dans le budget annuel du gouvernement, cette information n'est généralement pas présentée séparément des principaux documents de budgétisation, comme les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement.

Encadré B-1

Mécanismes d'examen des revenus et des dépenses

L'examen et la restructuration des dépenses du gouvernement ont été réalisés en utilisant plusieurs cadres d'évaluation, chacun étant assorti de principes directeurs uniques.

- **Examens stratégiques** : les ministères et agences fédéraux ont évalué toutes les dépenses pour déterminer quels étaient les programmes les moins prioritaires et les moins performants.
- **Examens administratifs** : destinés à trouver des occasions de regrouper des fonctions administratives, de réaliser des économies et d'améliorer la prestation de services.
- **Évaluation continue des subventions et des contributions** dans le but de satisfaire aux priorités gouvernementales et d'obtenir des résultats.
- **Examen de la gestion des actifs du gouvernement** : examen continu visant à améliorer l'efficacité et l'efficience et à réaffecter les ressources financières en fonction des priorités.
- Initiatives concernant l'élimination des **échappatoires fiscales**.
- Le **gel des budgets de fonctionnement** a permis d'améliorer l'efficacité des opérations et de l'administration internes des ministères.

Tous les ministères doivent effectuer des examens stratégiques de leurs dépenses de programme et des coûts de fonctionnement

¹⁷ <http://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/faq-fra.asp#q1>. Consulté en août 2014.

*Analyse de la budgétisation axée sur la performance durant
le récent exercice d'assainissement des finances publiques*

des principaux programmes législatifs. Ces examens permettent de déterminer si les ressources affectées aux programmes ont été utilisées de façon optimale, en évaluant la pertinence des programmes, leur efficacité et leur efficience¹⁸.

¹⁸ <http://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/faq-fra.asp#q1>. Consulté en août 2014.

Annexe C – Statistiques

Figure C-1

**Lien statistique entre la performance et les
changements dans les budgets l'année
suivante**

	Coefficient	Erreur- type	t-stat	R ²	n
2010-2011	-0,152	0,09	1,65	-0,031	88
2011-2012	-0,094	0,05	1,85	-0,038	88

Sources : Bureau du directeur parlementaire du budget;
gouvernement du Canada.